



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE MARKETING SOCIAL PARA A ASSOCIAÇÃO CRIANÇAS DA VILA

PLANEAMENTO DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

- A IMPORTÂNCIA DO *FUNDRAISING* -

MARIA REBELO DE ANDRADE

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA SALES BAPTISTA

OUTUBRO 2014

RESUMO

A Associação Crianças da Vila é uma Instituição sem fins lucrativos que actua no âmbito das perturbações do desenvolvimento infantil/juvenil. A Associação tem como foco principal a manutenção de uma bolsa social, que pretende através de um regime de co-pagamentos, encaminhar estas crianças e jovens inseridos em famílias desfavorecidas, para um parceiro de excelência nesta área (PIN – Progresso Infantil), que disponibiliza os devidos serviços clínicos e terapêuticos. Tendo em conta esta parceria, e atendendo ao facto de a Associação se encontrar numa fase de reestruturação de actividades, surge com inegável interesse a concepção de um plano operacional de marketing, desenvolvido numa lógica de *fundraising*, para um arranque sustentável e bem-sucedido da bolsa social.

Visto que o presente plano foi desenvolvido sobre um problema e organização real, com a colaboração da mesma, a metodologia utilizada foi a de *action research*. A recolha de dados foi feita através de entrevistas, inquérito e dados secundários.

No que respeita às questões de investigação, constatou-se que os critérios de selecção mais valorizados pelas empresas e particulares ao doar para causas sociais, se traduzem na existência de um *match* entre o *core-business* da empresa e a causa, no modo de abordagem da causa, conteúdo da mensagem, demonstração do impacto e narrativas bem clarificadas.

A pesquisa e utilização de conceitos teóricos de planeamento de marketing e *fundraising* foram fundamentais à elaboração do projecto, permitindo apurar as principais áreas de melhoria, recomendando-se para um futuro próximo, o desenvolvimento contínuo da comunicação, para um aumento da notoriedade da Associação, que tem como objectivo último a sensibilização dos públicos e angariação de donativos (empresarial e particular), para uma diminuição da taxa de rejeição das inúmeras candidaturas solicitadas constantemente.

Palavras-chave: Organizações sem fins lucrativos, Plano de Marketing, Fundraising, estratégia de marketing

ABSTRACT

Associação Crianças da Vila is a nonprofit institution that operates under the disorders of child/youth development. The Association's main focus is the keeping of a “social grant”, which intends to send these children and young people placed in disadvantaged families through a system of co-payments, to a partner of excellence in this área (PIN – Progresso Infantil), which provides the necessary clinical and therapeutic services.

Given this partnership, and given the fact that the Association is in a phase of restructuring activities, comes with undeniable interest to design an operational marketing plan, developed upon a logic of fundraising for a sustainable and successful start-up.

Given the fact that this plan was developed over a real problem and organization, in strict collaboration with the association, the methodology used was action research. Data collection was done through interviews, surveys and secondary data.

Regarding the research questions, it was found that the selection criteria most valued by businesses and individuals to donate to social causes, result from the existence of a match between the core business of the company and the cause, mode of approach cause, message content, and the demonstration of the impact and well clarified narratives.

Research and use of theoretical concepts of marketing planning and fundraising were key to the development of the project, enabling ascertain the key areas of improvement, and it is recommended for the near future, the continuous development of communication, to increase the awareness of the Association, which has the ultimate goal of public awareness and fundraising (corporate and private), towards the decrease in the rate of rejection of numerous applications constantly requested.

Keywords: Nonprofit Organizations, Marketing Plan, Fundraising, Marketing Strategy

AGRADECIMENTOS

A todos os que fizeram parte desta recta final tão importante do meu percurso académico e me incentivaram a terminá-la com empenho, persistência e vontade, o meu grande obrigado.

À professora Cristina Baptista e ao professor Rui Brites por todo o apoio, atenção e disponibilidade, mesmo com as suas agendas “caóticas”. Obrigado aos dois pela orientação fantástica, especialmente em momentos de maior desânimo.

Ao Dr. Pedro Vaz Santos e ao Dr. Nuno Lobo Antunes pela oportunidade que me deram de poder colaborar para um projecto tão nobre, por me terem integrado numa equipa extraordinária e por tudo o que me ensinaram.

Ao Lourenço e à minha mãe pela força, reconhecimento e valorização, sempre.

O meu ENORME obrigado a todos!

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1. MARKETING E O MARKETING SOCIAL	9
2.2. O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	10
2.3. FUNDRAISING	11
2.3.1. CROWDFUNDING	12
2.3.2. PATROCÍNIOS	13
2.4. PLANOS DE MARKETING E FUNDRAISING	14
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	16
4. METODOLOGIA	18
5. PLANO DE MARKETING	20
5.1. ACORDO E COMPROMISSO DA ORGANIZAÇÃO	20
5.2. ANÁLISE EXTERNA	21
5.2.1. ANÁLISE PEST	21
5.2.2. ANÁLISE DE PÚBLICOS-ALVO	23
5.2.2.1. PERFIL DA AMOSTRA DO DOADOR PARTICULAR	24
5.2.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	28
5.3. ANÁLISE INTERNA	28
5.3.1. RECURSOS	28
5.3.2. ESTRATÉGIA ACTUAL E PERFORMANCE	30
5.4. ANÁLISE SWOT	31
5.5. SEGMENTAÇÃO, TARGET E POSICIONAMENTO	31
5.6. ESTRATÉGIA DE MARKETING	33
5.6.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES	33
5.6.2. OBJECTIVOS DE MARKETING	34
5.6.3. OBJECTIVOS DE FUNDRAISING	35
5.6.4. TÁCTICAS DE MARKETING-MIX APLICADAS AO FUNDRAISING	36
5.6.4.1. PRODUTO	36
5.6.4.2. PREÇO	36
5.6.4.3. DISTRIBUIÇÃO	36
5.6.4.4. COMUNICAÇÃO	37
5.6.4.5. PESSOAS	39
5.6.4.6. PROCESSOS	39
5.6.4.7. EVIDÊNCIAS FÍSICAS	40
5.7. ORÇAMENTAÇÃO	41
5.8. CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO	42
6. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – *Marketing Plan*

Figura 2 – *Strategic Planning Process*

Figura 3 – *Generic planning framework*

Figura 4 – Quadro de referência

Figura 5 - *The Action Research Spiral*

Figura 6 – Análise SWOT

1. Introdução

A expressão “Organizações de Solidariedade Social” é normalmente utilizada em Portugal para mencionar as organizações que prestam serviços sociais. Estas organizações são na sua maioria Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), e têm como objectivo prestar serviços de apoio de solidariedade e de justiça aos que dela precisam, essencialmente, no âmbito social, da saúde e da educação (Quintão 2011).

Kotler e Zaltman (1971) afirmam que o Marketing Social só difere do Marketing comercial no que diz respeito aos objectivos, maioritariamente ligados a mudanças comportamentais. Como tal, também no Marketing Social, a obtenção de resultados está dependente da definição de um plano de Marketing, que se traduz num conjunto de actividades com vista a atingir os objectivos de uma organização (McDonald e Wilson, 2011).

A Associação “Crianças da Vila”, designada como uma IPSS foi criada a 9 de Agosto de 2005. Embora tenha nascido com um propósito mais amplo de promover, dinamizar e organizar serviços comunitários de apoio à criança, jovem e família, uma recente reestruturação da Associação levou a que a sua actividade se focasse apenas num serviço. Tendo em conta que os apoios do estado (nomeadamente do serviço nacional de saúde) são cada vez mais reduzidos na área do desenvolvimento infantil/juvenil, para ajudar estas crianças e respectivas famílias a terem acesso a uma intervenção capaz de dar resposta ao seu problema, a Associação Crianças da Vila une-se ao PIN – Progresso Infantil (um centro de perturbações de desenvolvimento infantil) que, numa óptica de responsabilidade social aceita a parceria. Estas duas entidades caminham lado a lado, com o objectivo comum de melhorar o bem-estar e saúde de todas as crianças, independentemente da sua condição social, para que também a elas lhes seja indicado um caminho a seguir. É neste âmbito que a IPSS Crianças da Vila cria uma bolsa social: para garantir que todas as crianças com dificuldades no seu desenvolvimento podem a custos reduzidos ou gratuitos, aceder a um conjunto de terapeutas de excelência que

lhes possibilitam um acompanhamento e intervenção contínua, tão determinantes nestes casos.

Do ponto de vista académico pretende-se aumentar a notoriedade de um problema que tanto afecta a sociedade de hoje, através da aplicação da estrutura e desenvolvimento de um plano de marketing social, que terá em conta as especificidades das organizações sem fins lucrativos e que visa alavancar o crescimento de uma IPSS, através da execução de uma estratégia baseada na óptica do *fundraising*. Este será um ponto de partida fulcral para que se consigam encontrar soluções adequadas relativas à sustentação da bolsa social, isto é, angariar fundos de uma forma sistematizada, tanto quanto possível.

A metodologia adoptada neste projecto será *action research* que segundo Saunders (2009), possibilita que o investigador seja parte do projecto e da organização, ao mesmo tempo que se torna observador do mesmo. Assim, pode ter um envolvimento mais facilitado com todos os *stakeholders* e no processo como um todo. Numa perspectiva de reformulação dos objectivos estratégicos da Associação Crianças da Vila e tendo em conta a sua missão, pretende-se com o presente plano de marketing mobilizar parceiros institucionais e doadores particulares em torno desta causa. No entanto, com o crescente número de projectos e causas sociais, torna-se importante compreender o que leva as pessoas e organizações a financiar esses projectos. Neste sentido, o presente plano pretende desenvolver respostas às seguintes questões de investigação:

- RQ1: Quais os critérios de selecção mais valorizados pelas empresas?
- RQ2: Quais os critérios de selecção mais valorizados pelos doadores particulares?
- RQ3: Quais os objectivos e estratégias de marketing operacional adequados para a Associação Crianças da Vila?
- RQ4: Quais as actividades primordiais ao nível do *fundraising* para a Associação Crianças da Vila?

2. Revisão da Literatura

A seguinte revisão da literatura pretende em primeiro lugar fazer a distinção entre os conceitos de marketing e marketing social do ponto de vista do terceiro sector (não lucrativo), bem como o papel do marketing em instituições sem fins lucrativos. Por fim, serão aprofundados conceitos como *fundraising* e *crowdfunding*, por forma a fundamentar o seu papel numa estratégia de marketing para este tipo de organizações.

2.1. Marketing e o Marketing Social

O conceito Marketing é definido pela American Marketing Association (2014) como a actividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os clientes, comerciantes e para a sociedade em geral. O Marketing nunca ocorre, a menos que existam duas ou mais partes, cada uma com algo para trocar, e ambas capazes de realizar comunicação e distribuição. Mais ainda, a gestão de marketing passa por analisar, planear, implementar e controlar os programas desenhados para gerar trocas desejadas com determinados públicos-alvo, que acrescentam valor a ambas as partes. Neste sentido, pode dizer-se que a gestão de marketing ocorre quando as pessoas se tornam conscientes de uma oportunidade para ganhar valor, a partir de um planeamento mais cuidadoso das suas relações de troca (Kotler e Zaltman, 1971).

Andreasen (2012) reconhece a necessidade da abrangência do marketing relativamente a acções sociais, visto que este tem um papel cada vez mais representativo e se torna um contributo positivo para apelar às causas que têm impacto na sociedade. Como tal, também no Marketing Social a obtenção de resultados está dependente da definição de um plano de Marketing.

Schiavo e Fontes (1997) referem que o Marketing Social gere estrategicamente o processo de mudança social, adoptando novos comportamentos, atitudes e práticas, nos contornos

individuais e colectivos guiados por princípios éticos, assentes nos direitos humanos e na equidade social. Trata-se de pôr em prática as técnicas do marketing para ajudar a reunir esforços mais eficazes nos programas de acção social para que estes sejam comunicados de uma forma mais útil e persuasiva aos públicos desejados, o que pode tornar possível novos conceitos e atitudes.

2.2. O Marketing nas Instituições sem fins lucrativos

Kotler (1979) defende que para uma instituição sem fins lucrativos, o marketing vem oferecer uma compreensão muito mais rica e ampla do que está a acontecer na sua área de actuação, bem como ajudar na criação de novas oportunidades. Assim, a real contribuição na óptica do marketing é levar cada instituição a procurar uma posição mais significativa e competitiva num mercado que é cada vez maior.

É essencial compreender que as organizações sem fins lucrativos encaram diariamente diferentes desafios e que cada uma delas precisa de obter a mensagem certa para o seu público-alvo, da forma mais eficaz e eficiente possível. Em qualquer plano de marketing, a estratégia da mensagem deve ser estratégica e consistente ao longo do tempo (Henley, 2001). Segundo Pope, Isely e Asamoah-Tutu (2009) é importante salientar que o marketing no sector lucrativo é diferente do que no terceiro sector. Talvez a razão mais óbvia para este desajustamento seja a existência de três mercados-alvo, todos com um papel fundamental: os utentes ou beneficiários, os voluntários e os doadores /financiadores. Estes são mercados bastante distintos visto que cada um deles necessita de responder de diferentes formas ao marketing-mix, sendo que existe sempre alguma dificuldade em comunicar benefícios claros para cada um deles. Este aspecto mostra a necessidade de este tipo de organizações desenvolver várias estratégias de marketing que apontem radicalmente para os diferentes mercados.

2.3. Fundraising

Segundo Berber, Brockett, Cooper, Golden e Parker (2011), a expressão sem fins lucrativos é uma classificação imposta, o que não significa que uma organização sem fins lucrativos funcione de uma forma “não-profissional”. Na verdade, o “negócio” deste tipo de organizações deve ser visto como um “lucro social”, que implica investir no bem-estar de outros, e onde a eficiência provém do sucesso de uma estratégia de *fundraising* e utilização dos fundos gerados aquando de uma causa. De acordo com Read (2013), um dos maiores desafios para uma IPSS continua a ser o de atingir um grande público com a sua mensagem, orientando os potenciais doadores a concordar com a sua causa. Actualmente o terceiro sector deve alocar uma parcela significativa dos seus recursos disponíveis para iniciativas de *fundraising* para poder manter as suas operações, isto é, agir perante a causa que defende. As organizações sem fins lucrativos devem considerar os voluntários como um mercado-alvo para complementar a sua estratégia de marketing, sendo que deve determinar-se não apenas o que incentiva o indivíduo a voluntariar-se no geral, mas também o que o motiva a voluntariar-se a uma determinada instituição, e o que o faz querer voltar. Já no que respeita aos doadores/financiadores, um tema que todas as organizações sem fins lucrativos questionam, é como determinar o que motiva as pessoas ou entidades a doar para uma instituição/causa em particular. Torna-se fulcral que as instituições segmentem os seus mercados-alvo concentrando-se nas pessoas e empresas mais aptas a doar para a sua causa (Berber et al., 2011).

Michel e Rieunier (2011) alertam para a imagem de marca de uma IPSS, que deve apresentar uma forte consistência (demonstrar um bom desempenho), visto que isso tem uma forte influência no comportamento de doação de donativos (quer em tempo, quer em dinheiro) e o que fará com que os doadores queiram dar continuidade aos progressos e resultados demonstrados/impactados pela organização.

Merchant, Ford e Sargeant (2009) afirmam que contar histórias reais de indivíduos ou episódios cujos *outcomes* foram visivelmente favoráveis, pode ser um ponto de partida para formar uma base de angariação de fundos eficaz. Pope et al. (2009) alertam para o facto de as IPSS estarem também cada vez mais voltadas para o uso da Internet no que toca a angariar fundos, melhorar os relacionamentos e manter os seus públicos bem informados.

Mentesti (1998) afirma que não existe uma fórmula única para o sucesso de uma actividade de angariação de fundos. No entanto, refere que existem vários elementos-chave que são geralmente parte de qualquer estratégia de angariação de fundos de sucesso (as organizações devem conhecer bem a sua missão, tornar-se um *player* eficaz na área do desenvolvimento económico, agir a partir do conselho de administração, lembrar-se permanentemente de quem beneficia dos objectivos alcançados, rentabilizar o ambiente operacional, dar feedback a quem doa (se possível um bom retorno sobre o investimento) e manter as coisas simples).

2.4.1. Crowdfunding

O conceito de *crowdfunding* encontra a sua raiz no conceito mais amplo de *crowdsourcing*, que usa a “comunidade” para obter ideias, feedback e soluções para o desenvolvimento de actividades empresariais (Belleflamme, Lambert e Schwienbacher 2013). No caso do *crowdfunding*, o objectivo é em vez de se angariar dinheiro a partir de um grupo muito pequeno de investidores sofisticados, obtê-lo a partir de um grande público (a tal “comunidade”), onde cada indivíduo fornece a quantidade de dinheiro que deseja (Lambert e Schwienbacher, 2010). No entanto, Merchant et al. (2009) afirmam que é fundamental delinear-se uma estratégia, de como chegar a esses indivíduos. A forma apelativa como muitos *storytelling* são contados por IPSS, são normalmente concebidas para encaminhar o consumidor/doador para diferentes estágios emocionais, até que estes se sintam sensibilizados ao ponto de fazer um donativo. Os autores referem ainda que conhecer o

resultado final da história (o final feliz), ajuda a completar a história para o doador, aumentando o resultado positivo para o beneficiário.

Read (2013) refere também que a participação numa estratégia de crowdfunding oferece a possibilidade de contribuir por uma causa que se adapte aos interesses individuais, ao mesmo tempo que fornece um cumprimento altruísta. Em última análise, *crowdfunding* tem sido visto como um meio eficaz de atrair financiamento adicional para organizações sem fins lucrativos e que sinaliza um factor-chave para uma estratégia de sucesso de angariação de fundos.

2.4.2. Patrocínios

Há muito tempo que as empresas tentam melhorar a sua imagem corporativa, cultivando uma atitude favorável sobre si na mente dos consumidores, publicitando através das suas vendas, os seus actos relacionados com a filantropia e patrocínio de causas nobres (Varadarajan e Menon, 1988). Madill e O'Reilly (2010) defendem que um patrocínio ocorre quando uma empresa ou outro investidor cria um vínculo com um problema ou causa social, na esperança de influenciar o público a envolver-se com a empresa e com a causa. Caracteristicamente, o “patrocinador” fornece dinheiro ou produtos/serviços, adquirindo o papel de “padrinho”. O financiador tem a oportunidade de contribuir e criar laços com um problema/causa, ao mesmo tempo que é reconhecido pelos seus consumidores actuais e potenciais. Neste sentido, nos patrocínios a organizações sem fins lucrativos, o patrocinador beneficia ao associar-se ao cumprimento dos objectivos de determinada causa, na medida em que se torna socialmente responsável. Por outro lado, a causa pode beneficiar dos recursos/fundos angariados para concretizar os seus objectivos de marketing, tornar-se mais autónoma, sustentável e ganhar credibilidade através do financiador que pode transmitir uma imagem positiva da IPSS na mente dos consumidores.

2.4. Planos de Marketing e Fundraising

De seguida serão apresentadas estruturas e conteúdos de diferentes planos de marketing, para que com base numa revisão de literatura consistente relativamente a este aspecto, se consiga definir uma estrutura adequada ao presente plano. Será também apresentada uma estrutura relativa a um plano de fundraising.

Segundo McDonald (2007), um plano de marketing deve ser um resumo simples e claro das tendências de mercado e segmentos-alvo chave, evidenciando o valor exigido por cada um deles, dado que se pretende através dele oferecer um valor superior ao da concorrência. O plano deve apresentar uma definição de objectivos e estratégias de marketing claras, ao mesmo tempo que deve conter uma análise aos riscos financeiros que a estratégia implica.

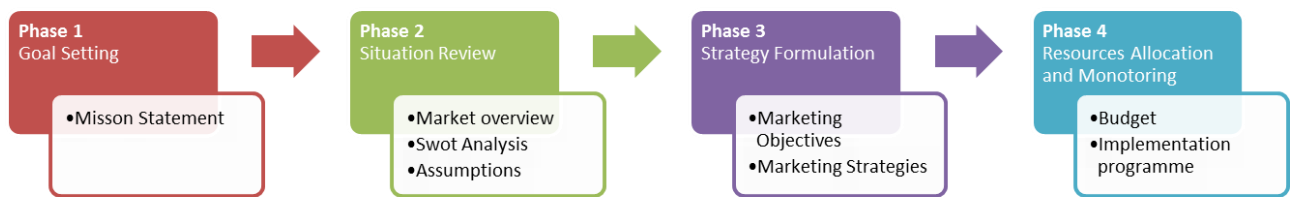


Figura 1 –Marketing Plans (McDonald, 2007, p. 483)

Por sua vez, Westwood (2007) afirma que um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a organização, referindo como vai penetrar, capturar e manter posição em mercados intensificados. Na perspectiva do autor, o plano de marketing é uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do marketing-mix de forma coordenada com o plano de acção – expõe o que se vai fazer, quando, o quê, onde e como, para atingir os objectivos propostos.

Já no que respeita à estrutura de um plano de marketing adaptado a instituições sem fins lucrativos, podemos considerar Bryson (1988) o autor com maior *know-how* neste campo, tendo em conta as oito detalhadas fases que apresenta:

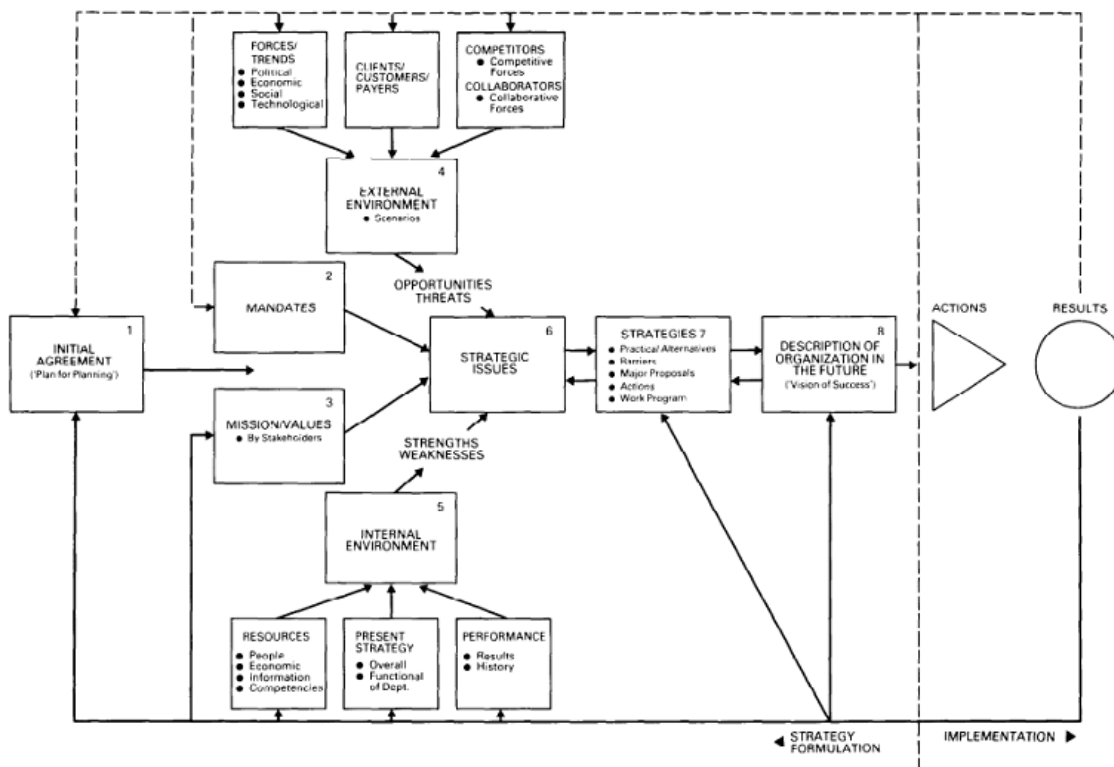


Figura 2 – Strategic Planning Process (Bryson, 1988, p. 75)

De acordo com Sargeant, A. & Jay, E. (2004) é fundamental que um plano de *fundraising* dê resposta a 3 questões fundamentais: 1. Onde estamos agora?, em que é preciso haver uma revisão completa do ambiente organizacional e do desempenho passado da função de fundraising; 2. Onde queremos chegar?, em que deve ser mapeado o que se espera que o departamento de *fundraising* consiga alcançar ao longo da duração do plano; e 3. Como vamos lá chegar?, em que se deve delinear a estratégia com todas as táticas que a organização pretende adoptar para atingir o seu Target.

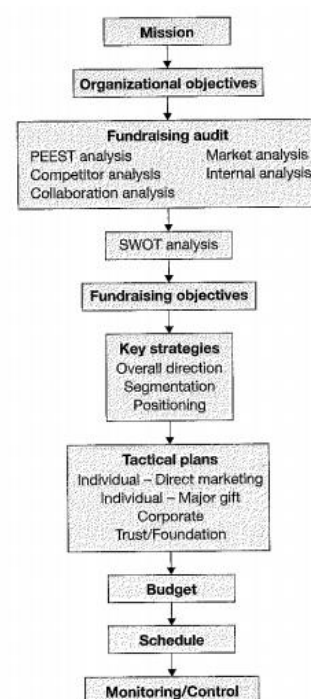


Figura 3 – Generic planning framework (Sargeant, 2004, p.69)

3. Quadro de Referência

Com base na revisão de literatura analisada referente à execução e implementação de um plano de marketing e *fundraising*, será apresentado de seguida o quadro de referência, pelo qual será guiado o presente plano.

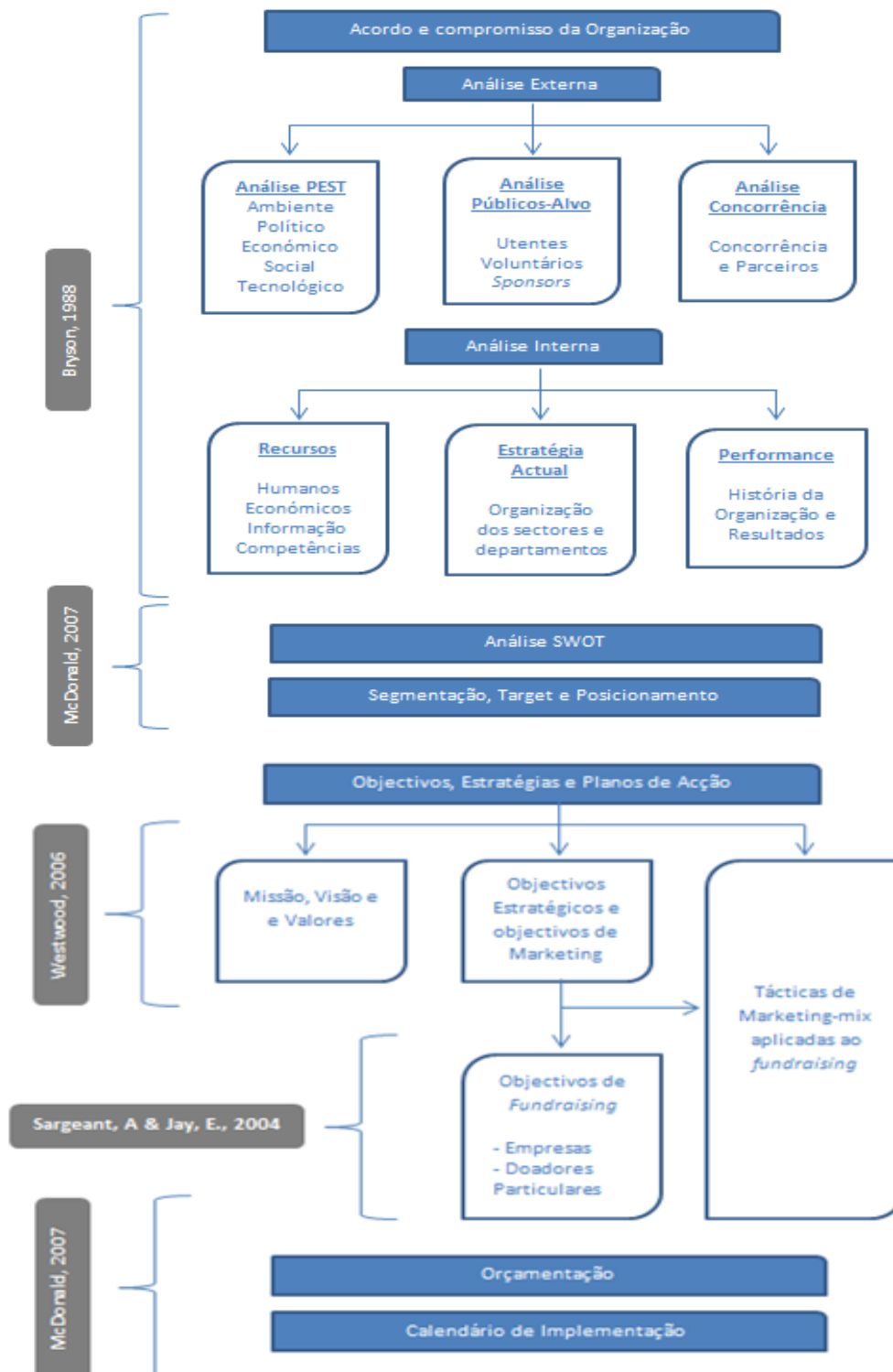


Figura 4 – Quadro de referência

O quadro de referência exigiu uma adaptação ao nível da estrutura, visto tratar-se de um plano direccionado a uma OSFL (Organização Sem Fins Lucrativos). Embora a estrutura não evidencie à partida, diferenças comparativamente à estrutura de um plano de marketing “tradicional”, o *know-how* dos autores acima referidos, permitiram adequar a este modelo características indispensáveis a analisar no decorrer deste estudo.

No primeiro fragmento da estrutura, Bryson (1988) sugere que para o sucesso da execução e implementação do plano de marketing social é necessário que em primeiro lugar haja um compromisso da instituição, no sentido em que o plano deverá ser acordado por todos os intervenientes do processo. No que respeita ao fragmento da análise também apresentado por Bryson (1988), e tendo em conta o tipo de organização em estudo, a estrutura propõe na análise de públicos-alvo, três *stakeholders*: os clientes, que no caso da Associação Crianças da Vila se referem aos utentes utilizadores dos serviços terapêuticos que usufruem da bolsa social; os voluntários; e os *sponsors* que, conforme a revisão de literatura poderão ser doadores particulares ou empresas.

A estrutura da estratégia de marketing a ser desenvolvida no presente plano, ao contrário de um plano de marketing “tradicional” deverá ser complementada com uma estratégia de angariação de fundos. Assim, no marketing-mix, serão também desenvolvidas táticas aplicadas ao *fundraising*, para que à parte das actividades de comunicação e marketing da Associação Crianças da Vila, sejam também intensificados os objectivos e acções direccionadas a este aspecto (Sargeant e Jay, 2004). Tendo em conta a especificidade do público-alvo “*sponsors*”, pelo facto de se dividirem em dois tipos de público diferentes, torna-se relevante que para cada um, seja desenhado uma estratégia diferente: por um lado para os doadores particulares (assente num conceito de *crowdfunding*) e por outro para os grandes financiadores (empresas).

O plano termina com a fase de orçamentação, bem como o calendário de implementação que mostrará de uma forma clara os planos de acção que o projecto propõe (McDonald, 2007).

4. Metodologia

A metodologia abordada no presente plano foi *action research*, que segundo Saunders (2009) é um método que está relacionado com a resolução de problemas dentro da organização, envolvendo todos os *players* da mesma, fazendo também o investigador parte dela. Esta metodologia apresenta como vantagens a facilitação de recolha de dados e o foco constante na mudança, que implica o seguinte processo:

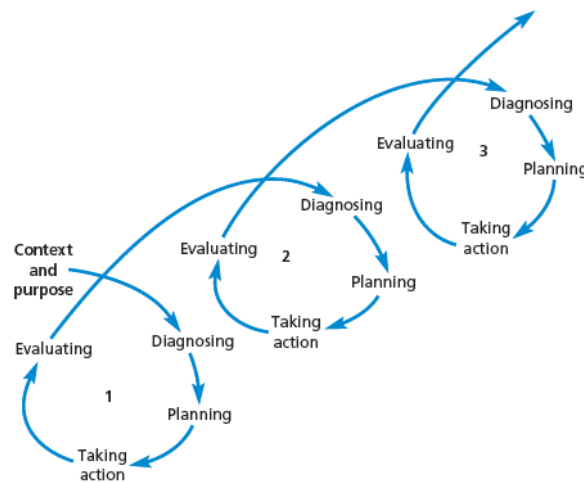


Figura 5 - *The Action Research Spiral* (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009, pp.148)

A amostra será constituída por participantes com *know-how* e experiência na área a investigar, pelo que a amostra é de conveniência e composta por:

- Um perito na área do *fundraising* (Director de uma consultora de *fundraising*);
- Doadores particulares;
- Dois colaboradores de empresas, responsáveis pela área de responsabilidade social;

A recolha de informação foi feita com base em dados secundários, questionários, entrevistas em profundidade e entrevistas semi-estruturadas.

Para obter a primeira entrevista exploratória foi realizada à direcção de uma empresa que presta serviços de consultoria em *fundraising*, uma entrevista em profundidade, por forma a compreender a visão/perspectiva de um perito nesta área.

Malhotra (2009), afirma que o desenho da amostra começa por definir o(s) público(s)-alvo, que se traduzem nos objectos de estudo durante todo o projecto e dos quais o investigador retira toda a informação necessária. Neste sentido, a selecção da amostra deste estudo caracteriza-se como criteriosa pelo que foram abordados três tipos de públicos: entrevista em profundidade à empresa de consultoria em *Fundraising* (ver anexo 6); entrevista via *e-mail* (ver anexo 7) a duas pessoas responsáveis pela área de responsabilidade social de duas empresas *sponsors* de causas - uma PME e uma empresa de grande dimensão, ambas portuguesas; e um inquérito *online* (ver anexo 8), direccionado a doadores particulares. Importante referir que neste último público, os inquéritos foram redireccionados para sócios de instituições, que por doarem regularmente para uma causa, teriam o perfil indicado para responder de forma mais consistente ao presente estudo. O inquérito foi construído a partir da plataforma *Qualtrics*. Recorreu-se a uma técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, sendo que o mesmo foi divulgado no facebook e via *e-mail*, com início a 15 de Julho e término a 1 de Setembro. A análise foi feita posteriormente no software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), que contou com 147 inquéritos respondidos. Para dar consistência à elaboração das entrevistas e inquérito foi desenhada uma tabela orientadora com base na revisão da literatura e questões de investigação desenvolvidas (anexo 5).

A análise externa contou com a consulta de relatórios dos índices de actividade económica revelados pelo Instituto Nacional de Estatísticas, dados do site Pordata relativos ao terceiro sector, um estudo sobre o terceiro sector em Portugal elaborado pela Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, conta satélite das Instituições sem fins lucrativos em Portugal e um relatório do Ministério da Saúde sobre a reestruturação e desenvolvimento dos serviços de saúde mental em Portugal.

5. Plano de Marketing

O plano de marketing desenvolvido terá como base o quadro de referência apresentado anteriormente, sendo o objecto de estudo a “bolsa social” da Associação Crianças da Vila.

5.1. Acordo e Compromisso da Organização

A Associação Crianças da Vila é uma IPSS que em conjunto com o PIN – Progresso Infantil (um centro direccionado a crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento), actua na área do desenvolvimento infantil/juvenil. Tendo sido criada em 2005 com o objectivo de promover, dinamizar e organizar serviços comunitários de apoio à criança, ao jovem e à família, a Associação Crianças da Vila por motivos de reestruturação e sustentabilidade futura cessou as suas actividades desenvolvidas até então¹, originando uma nova parceria com o PIN em 2012, reposicionando-se assim de uma nova forma no mercado. A Associação Crianças da Vila passa assim a ser responsável pela criação e manutenção de uma bolsa social, gerada para compartilhar as consultas clínicas e acompanhamentos terapêuticos de crianças e jovens desfavorecidas, com perturbações do desenvolvimento, realizados por uma equipa experiente e coesa de neuro-pediatras e terapeutas do PIN. Foi neste âmbito que em 2013, foi proposto em Direcção da Associação, a integração de um membro na equipa, com competências na área do marketing (mais especificamente do *fundraising*), pela necessidade de um plano estratégico de acção bem delineado. Neste sentido tornou-se claro o consenso da direcção da Associação para a elaboração do presente projecto, sendo obviamente aprovado pela mesma antes da sua implementação.

¹ A Associação Crianças da Vila até 2011 tinha como foco actividades como: gestão de um Centro de Acolhimento Temporário, desenvolvimento do projecto “Dever Parental”, supervisão à equipa da Comissão de Protecção de Crianças e Jovens, desenvolvimento do projecto “Miúdos, vamos mudar a esquadra!” (protocolo de colaboração com o Comando Metropolitano de Lisboa da PSP) e outros protocolos de cooperação com a PSP.

5.2. Análise Externa

5.2.1. Análise PEST

Relativamente ao ambiente político e económico, segundo a Conta satélite da economia social em Portugal referente a 2010 (INE, 2010), as IPSS (5 022 unidades) representaram 50,1% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e 63,4% do emprego remunerado das Organizações da Economia Social (OES). Segundo o mesmo estudo, de uma maneira geral, a taxa de voluntariado aumentou com o nível de escolaridade. Destacam-se os indivíduos mais jovens, desempregados e reformados, sendo que predominam as mulheres e indivíduos solteiros.

Embora Portugal esteja neste momento a demonstrar sinais de que está "gradualmente" a emergir da crise, a situação do país continua a causar impactos negativos acentuados na taxa de desemprego (Pordata, 2014). Ainda assim, com a nova medida aplicada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), é dada a oportunidade a organizações com ou sem fins lucrativos de integrar nas suas equipas novos colaboradores, através de estágios remunerados comparticipados pelo IEFP.

O não financiamento por parte do estado a OSFL faz com que cresçam o número de IPSS, que, por sua vez concorrem a financiamentos de outras entidades e fundações, e que acabam por concorrer com a Associação Crianças da Vila. Por outro lado, no que respeita ao IRS e IRC, ao abrigo da Lei do Mecenato (Decreto-Lei N.º 74/99), o Fisco concede benefícios a quem doe monetariamente para IPSS. Neste sentido, ao investirem e contribuírem em acções no âmbito da Responsabilidade Social, as empresas têm direito a receber um recibo-donativo, através do qual obtêm incentivos fiscais, nomeadamente em sede de IRC (144%).

No que respeita ao ambiente social, segundo o Ministério da Saúde ("Relatório da Comissão Nacional para a reestruturação dos serviços de Saúde Mental", 2007-2016), "dado nunca ter sido efectuado um inquérito de morbilidade psiquiátrica, quer de âmbito nacional, quer de âmbito regional, não é conhecida a prevalência e a incidência da grande maioria das perturbações mentais em Portugal; por outro lado, como não se conhecem os índices

epidemiológicos, não é possível estabelecer de uma forma cientificamente rigorosa a associação entre as perturbações mentais na população portuguesa e os seus eventuais determinantes, incluindo aqui factores sócio-demográficos, económicos, comportamentais e de estilos de vida.” Ainda assim, segundo o mesmo estudo, o investimento na saúde mental das crianças e adolescentes é a acção com melhor relação custo/eficácia que pode ser tomada para contrariar o aumento contínuo dos problemas mentais a que assistimos, sendo que a implementação atempada de estratégias terapêuticas deve transformar-se num objectivo fundamental do Plano Nacional de Saúde Mental.”

O ministério da educação tem identificados 49 mil alunos com Necessidade Educativas Especiais em Portugal e é sabido que actualmente 21,7% das crianças em Portugal vivem abaixo do limiar de pobreza (Eurostat, 2013).

Por último e no que respeita ao ambiente tecnológico, o desenvolvimento das novas tecnologias tem tido um impacto bastante forte na forma como as empresas se apresentam ao seu público-alvo. A vasta oferta que actualmente existe à volta do *social media* permite às organizações estarem cada vez mais voltadas para o consumidor, apresentando-lhes de uma forma mais clara, directa e inovadora a forma como se posicionam no mercado a todos os *stakeholders*. Apesar disto, Kaplan e Haenlein (2009) afirmam que é certo que a internet tornou o mercado mais global, com uma rede de meios de informação mais vasta e completa, proliferando a oferta e criando espaço para novos mercados.

O desenvolvimento tecnológico vai permitir a OSFL (Organizações Sem Fins Lucrativos) como a Associação Crianças da Vila estarem mais próximas dos seus doadores, conseguindo trabalhar a relação com os mesmos através por exemplo, de plataformas de CRM como o Salesforce, de carácter gratuito para o sector não lucrativo e a easypay, um método de meios de pagamento automático que permite que o donativo seja feito de uma forma mais simples e imediata, evitando que o doador perca demasiado tempo na operação.

5.2.2. Análise de Públicos-alvo

Os utentes da Associação Crianças da Vila, mais precisamente os que usufruem da bolsa social, caracterizam-se por famílias em condições de vulnerabilidade económica/social às quais falta “quase tudo” e que vivem num nível de rendimento abaixo (ou muito abaixo) das necessidades mais básicas. A faixa etária do público-alvo é variável, tendo em conta que existem utentes desde recém-nascidos até à idade adulta com todo o tipo de perturbações do desenvolvimento. Aos 18 anos a patologia não se cura automaticamente pelo facto de se ser adulto. Por isso mesmo, destes utentes alguns são Pais/Mães, que necessitam de apoio familiar para lidar com os problemas dos seus filhos. Ainda assim, a maioria dos utentes tem entre os 6 e 16 anos.

Dado que o projecto é recente, a equipa de voluntários da Associação ainda está a ser desenvolvida. No entanto, pretende-se que façam parte desta rede, pessoas entre os 18 e os 65 anos com competências comunicativas e interactivas fortes, que sejam embaixadoras da causa em acções de divulgação e angariação de fundos, ou até mesmo em congressos e formações promovidas pela Associação. Mais especificamente, o perfil dos voluntários da Associação pode agrupar-se em três grandes grupos: jovens universitários que estejam ligados à área das perturbações do desenvolvimento infantil (terapia da fala, reabilitação psicomotora, nutricionismo, fisioterapia, etc) - estes voluntários para além de ajudantes, poderão estar a enriquecer a sua experiência na área em que futuramente pretendem actuar; Indivíduos mais idosos, reformados, que queiram dedicar algum do seu tempo livre a uma causa social; e por último, pais de crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento, que por vivenciarem a experiência diariamente poderão ser uma mais-valia na divulgação do projecto e angariação de fundos.

Relativamente aos *sponsors* do projecto, podem ser divididos em dois grandes públicos: empresas e particulares. De uma forma geral, caracterizam-se como pessoas/organizações que contribuem para a sustentabilidade e autonomia financeira da bolsa social, através de

donativos monetários, embora sejam aceites donativos em géneros visto que também as necessidades vitais destas famílias estão no centro das preocupações da Associação.

5.2.2.1. Perfil da Amostra do Doador Particular

Com base num inquérito realizado a doadores particulares (anexo 8), elaborado através da plataforma *Qualtrics* e divulgado no facebook e via e-mail com o objectivo de conhecer o perfil e critérios valorizados pelos mesmos, procedeu-se à avaliação do inquérito com recurso ao SPSS, onde se obtiveram os seguintes resultados:

Caracterização da Amostra

Tendo em conta a análise realizada pode constatar-se que dos 147 inquiridos, 121 (82,3%) são do sexo feminino e 26 (17,7%) do sexo masculino. De acordo com o gráfico 2 é possível verificar que a grande maioria dos respondentes se encontra numa faixa etária jovem, até aos 25 anos (53,7%) e que o rendimento actual de 87,7% dos inquiridos, contabilizando 129 indivíduos os permite viver/viver confortavelmente (gráfico 3).

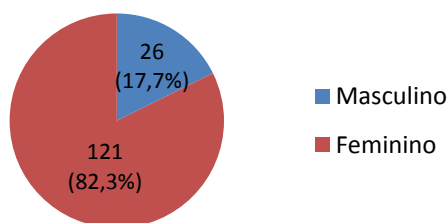


Gráfico 1 - Sexo

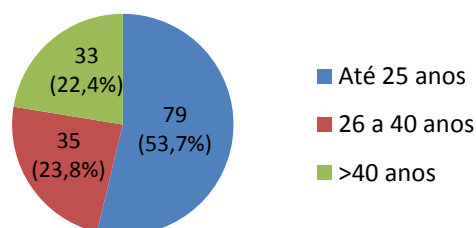


Gráfico 2 - Idade

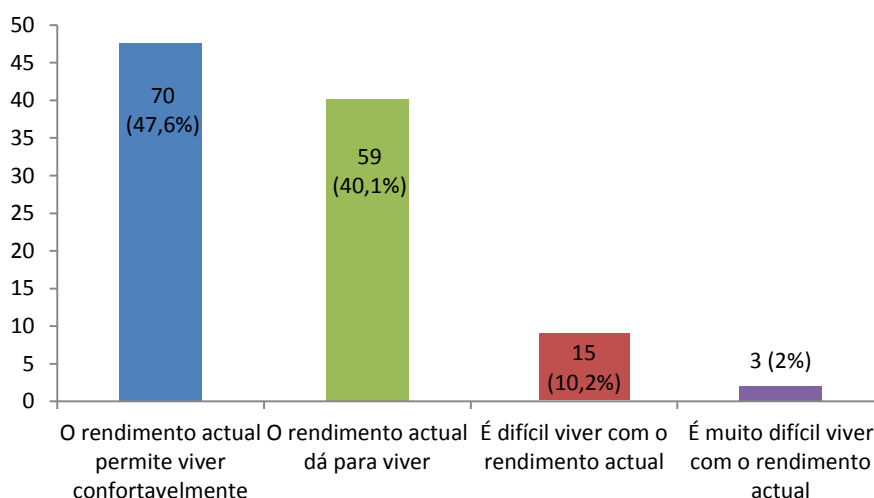


Gráfico 3 – Rendimento Subjectivo do Agregado

No que respeita a apoiar regularmente causas/Instituições sem fins lucrativos pode constatar-se que é o sexo feminino que prevalece nesta variável (62,8%) – ver anexo 9. A partir do quadro abaixo, pode verificar-se que as principais razões por que os inquiridos apoiam causas sociais estão relacionadas com o facto de conhecerem o impacto que o seu contributo tem no beneficiário e/ou sociedade (59,1%) e o gosto de investir no bem-estar de outros (51,1%). O primeiro aspecto comprova a importância do cálculo do SROI (métrica que avalia o impacto social de determinada causa na sociedade) relativamente às crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento.

Conheço o impacto que o meu contributo tem no beneficiário e/ou sociedade	59.1
Gosto de investir no bem – estar de outros	51.1
Sinto empatia pela causa	40.9
Acompanho a causa e conheço bem as suas histórias	37.5
Por motivos pessoais, sinto-me melhor consigo	26.1
O processo de doar é simples e imediato (meios de pagamento automático)	19.3
Já experienciei uma situação relacionada com a causa	5.7

Quadro I - Quais as razões por que apoia causas/Instituições sem fins lucrativos?

Podemos ainda verificar que 69,3% dos inquiridos doa monetariamente para causas sociais, o que demonstra que a Associação Crianças da Vila tem uma margem significativa para evoluir, no respeito a angariar donativos monetários (gráfico 4). Importante referir também que 80,7% dos respondentes refere que a(s) causa(s) que apoia está relacionada(s) com crianças.

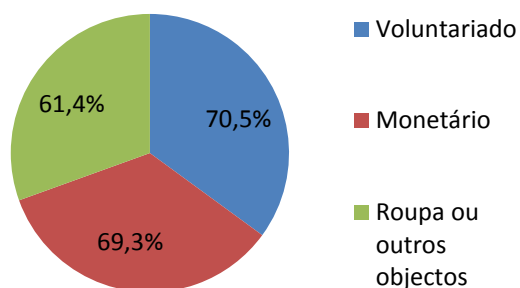


Gráfico 4 – O seu apoio é...

Crianças	80.7
Idosos	47.7
Direitos humanos	31.8
Doenças cancerígenas	20.5
Deficiências motoras	15.9
Animais	12.5
Violência doméstica	4.5
Outra causa	20.5

Quadro II - A(s) causa(s)/Instituição(s) sem fins lucrativos que apoia está/estão relacionada(s)

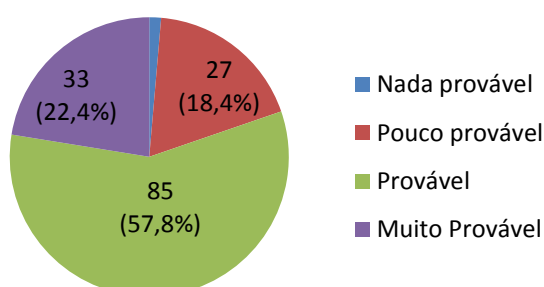
Os inquiridos que referiram não doar para causas sociais, quando confrontados com os motivos que mais os levariam a doar para uma causa afirmaram que seria provável/muito provável doarem consoante o modo de abordagem da causa, que deve ser apelativo e diferenciador (94,8%), o conteúdo da mensagem que deve ser chamativo (94,9%), o facto de conhecerem bem as histórias que a causa defende (98,3%) e o impacto social que a causa tem na sociedade (94,7%).

	Nada provável	Provável	Muito Provável
O modo de abordagem da causa/instituição é apelativo e diferenciador	5.2	65.5	29.3
O conteúdo da mensagem é chamativo e tem um forte impacto	5.2	46.6	48.3
A causa/instituição cria uma relação pessoal comigo	13.8	31.0	55.2
Conheço bem as histórias que a causa/instituição defende	1.7	48.3	50.0
O processo de doar é simples e imediato (meios de pagamento automáticos)	6.9	62.1	31.0
A imagem da causa/instituição é forte e consistente e os instrumentos de comunicação (site, facebook, etc) são apelativos, inovadores, acessíveis e claros	17.2	63.8	19.0
O momento/contexto em que me é pedido o donativo é oportuno	6.9	53.4	39.7
É-me dado a conhecer o impacto social que tem o meu donativo	5.3	42.1	52.6

Quadro III - O que o levaria a doar para uma causa? (%)

Analisando a probabilidade de os inquiridos poderem vir a doar monetariamente para a causa que a Associação Crianças da Vila defende (crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento), e num total de 147 respondentes, 118 afirmaram ser provável ou muito provável poderem vir a doar para a causa. Destes 118 indivíduos, 86,4% (106) são do sexo feminino, 51,7% (61) têm idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, 22,9% (27) fazem parte do grupo etário dos 26 aos 40 anos e 25,4% (30) têm idade igual ou superior a 40 anos. No que respeita ao rendimento subjectivo do agregado, 87,3% (103) afirmam que o rendimento actual dá para viver/viver confortavelmente (anexo 10).

Gráfico 5 – Qual a probabilidade de poder vir a doar monetariamente para uma causa ligada a crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento?



A partir da análise acima descrita verifica-se que o perfil da amostra do doador particular da Associação Crianças da Vila se caracteriza maioritariamente por mulheres, cujo rendimento lhes permite viver/viver confortavelmente. É necessário ter em atenção que o inquérito foi divulgado junto de uma faixa etária mais jovem através da rede social facebook, o que pode justificar um maior número de respostas por parte de jovens com idade até aos 25 anos.

Relativamente aos doadores “empresas”, pretende-se uma aproximação a empresas empenhadas em ter uma estratégia de responsabilidade social, que possam de alguma forma contribuir para o projecto. Segundo o perito entrevistado na área do *fundraising* “deverão ser empresas cujos pedidos têm que ir ao encontro daquilo que é o *core-business* da empresa e daquilo que são as aptidões ou motivações da própria empresa. É importante perceber de que forma existe um *match* entre a causa e a área de actuação da empresa (...) e de que forma a primeira pode ser também um factor relevante ou uma mais-valia para a estratégia de marketing da empresa.” Segundo a responsável do departamento de marca e comunicação de uma organização de grande dimensão em Portugal na área da banca, doam empresas que “consoante o sector de actividade em que se inserem, tendem a exercer, com maior ou menor impacto e ambição, a sua cidadania junto das comunidades externas envolventes, dos seus *stakeholders* e em benefício de causas alinhadas com os seus Valores, Missão e Visão.” Importante referir que deverão ser incluídas empresas “cujos apoios financeiros são movidos pelos empenhos e pelas atitudes dos profissionais da empresa” (responsável do departamento de responsabilidade social de uma empresa multinacional).

Em suma, este público-alvo é caracterizado por grandes empresas multinacionais, ligadas a sectores próximos da causa (ver anexo 1), capazes de “apadrinhar” ou suportar outros custos de responsabilidade social. Destacam-se também aqui as empresas que todos os anos disponibilizam um donativo significativo através de um fundo social cujas candidaturas se direccionam para instituições sem fins lucrativos, como é o caso do “BPI Capacitar”.

5.2.3. Análise da Concorrência e Parceiros

O mercado considerado para este plano é toda a actividade dirigida ao apoio de crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento, em regime de co-pagamentos para intervenção clínica e terapêutica. Ao nível da concorrência directa, podemos considerar como principais concorrentes o CADin, uma IPSS de apoio ao desenvolvimento infantil sediado em Cascais, e a APPT21 que embora tenha iniciado actividade com foco nas crianças com trissomia 21 se aliou ao centro “Diferenças”, alargando a sua actividade para apoiar todo o tipo de crianças com perturbações do desenvolvimento.

Como parceiros relevantes para a Associação Crianças da Vila destaca-se o PIN-Progresso Infantil, um centro de excelência na área das perturbações do desenvolvimento, que numa óptica de responsabilidade social aceita o desafio e disponibiliza uma equipa coesa e multidisciplinar para acompanhar cada uma das crianças que usufruem da bolsa social. De salientar que a equipa técnica do PIN e portanto todo o *know-how* que dele advém, foi transferido em grande parte de um dos concorrentes directos.

A Associação Crianças da Vila criou uma parceria com a empresa “Bibblo Play”, que enquanto animadora de festas infantis, se encarrega de planear e preparar todos os eventos da Associação, gratuitamente.

5.3. Análise Interna

5.3.1. Recursos

Tendo em conta que a Associação Crianças da Vila não presta directamente os serviços na área do desenvolvimento infantil, os recursos humanos da Associação são apenas e muito focados no processo de avaliação e gestão da bolsa social e outros aspectos inerentes à funcionalidade do projecto (eventos, acções e algum trabalho administrativo). Assim sendo, actualmente a Associação conta com um estagiário IEFP a *full-time*, responsável pela parte da angariação de fundos, marketing e comunicação, que trabalha em conjunto com o apoio de um voluntário

experiente nesta área, vindo também de um dos concorrentes directos. A parte burocrática e contabilística é responsabilidade do Director da IPSS bem como do tesoureiro do PIN – Progresso Infantil. A quase inexistência de RH por parte da associação justifica-se exactamente pela existência da parceria com o PIN, sendo que é este quem presta directamente o acompanhamento terapêutico às crianças que pedem auxílio à Associação. Embora não sejam recursos humanos directamente afectos ao projecto, os colaboradores da empresa “Bibblo Play” são neste momento um grande apoio para a Associação, tendo em conta que são eles quem concebem do princípio ao fim em termos de cenário e actividades, todos os eventos de promoção “Crianças da Vila”.

No ano em que a Associação estabeleceu protocolo com o PIN – Progresso Infantil (2012), o projecto da bolsa social não foi economicamente sustentável. Assim, o ano lectivo 12/13 foi assegurado na totalidade pelos técnicos do PIN, que garantiram o acompanhamento das crianças provenientes de famílias carenciadas, já acompanhadas pelos mesmos em anos anteriores, nas instalações de um dos concorrentes directos. Embora não seja objectivo da IPSS gerar receitas, é importante garantir a sua sustentabilidade e autonomia para que o acompanhamento terapêutico destas crianças seja contínuo e não seja colocado em risco. A condição financeira da Associação modificou-se no princípio do ano lectivo 2013/14, com o apoio financeiro de um Banco e Câmara Municipal, que fez com que a Associação pudesse acompanhar 39 crianças de Setembro a Junho de 2014.

Relativamente à variável informação, não existem sistemas de informação específicos para a gestão da bolsa social. No entanto pode destacar-se o software “adobe muse” através do qual é gerido o site da Associação e redes sociais como o LinkedIn, Facebook e Google +. Toda a comunicação entre os técnicos do PIN e Crianças da Vila é feita via *e-mail*, cujos mesmos têm domínio próprio (@pin.com.pt e @criancasdavila.pt, respectivamente).

No que respeita às competências, é importante referir que a IPSS Crianças da Vila está sob a direcção de um psicólogo clínico que para além de colaborar como coordenador do núcleo da

adoção do PIN, é também responsável por projectos em bairros sociais através da fundação “O Século” e docente no ISPA. A responsabilidade do projecto assenta num colaborador que apresenta competências claras na área social, contribuindo com *inputs* importantes relacionados com o seu contacto com o público-alvo para o projecto em questão.

5.3.2. Estratégia Actual e Performance

Actualmente a associação tem como objectivo último a integração na escola, em casa e na sociedade de crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento. A actuação deste projecto passa pelo apoio social, através de uma bolsa social que dá resposta a crianças e jovens em condições de vulnerabilidade económica/social, cujas famílias nesta situação se podem candidatar, de forma a usufruírem de um apoio para intervenção clínica e terapêutica. Para garantir a qualidade dos serviços prestados, a Associação estabeleceu uma parceria com o PIN – Progresso Infantil que disponibiliza o acompanhamento a estas crianças e jovens através de uma equipa multidisciplinar nesta área que inclui as seguintes valências, nas seguintes especialidades: neuropediatria, pedopsiquiatria, terapia da fala, psicologia, terapia familiar, psicomotricidades, e fisioterapia. Para além disto, a Associação desenvolve também um conjunto de acções de formação para dar resposta aos profissionais da área da infância e juventude como Educadores e Professores, para que os mesmos executem um melhor trabalho junto destas crianças. O foco no desenvolvimento infantil e a parceria com o PIN (que cedeu as suas instalações à Associação), permitiu no ponto de vista do projecto, dar maior coerência às acções da Associação e lançar as bases para o futuro da mesma. Ao longo do ano lectivo 2013/2014 a Associação conseguiu apoiar 39 crianças, o que representou um valor médio mensal de 89,5€ por criança.

5.4. Análise SWOT

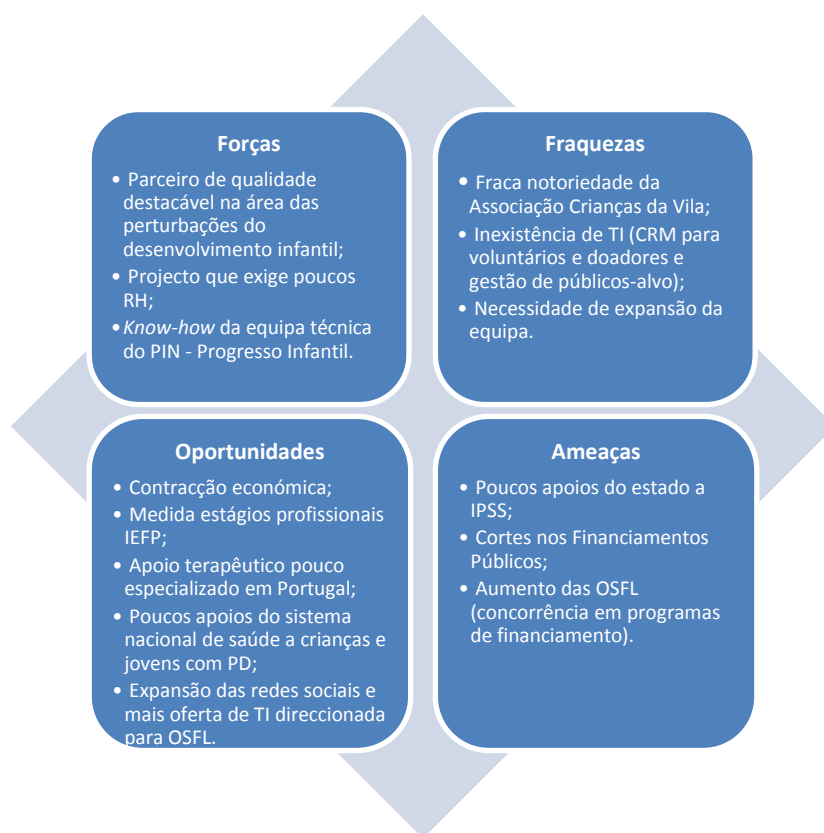


Figura 6 – Análise SWOT

5.5. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

A estratégia de *targeting* da Associação Crianças da Vila foi realizada segundo critérios geográficos, demográficos (sexo, idade e rendimento) e critérios psicográficos (comportamentais), tendo por fim atingir os seguintes segmentos:

Segmento 1 – Utentes	Crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento entre os 6 e os 16 anos, inseridos em famílias com baixos recursos económico-sociais.
Segmento 2 – Voluntários	Indivíduos entre os 18 e os 65 anos, residentes na zona da Grande Lisboa, com capacidades comunicativas e com um afecto especial à causa. Destacam-se jovens universitários cujos cursos estejam interligados com a área de actuação da Associação (serviço social,

	farmácia, terapia da fala, fisioterapia, nutricionismo, psicomotricidade, etc), pessoas reformadas, jovens que nos tempos livres se dediquem ao voluntariado e pais de crianças com PD que possam ser embaixadores da causa.
Segmento 3 – Sponsors	Particulares: Indivíduos do sexo feminino, empregados ou reformados, com filhos ou netos, cujo nível de rendimento dê para viver/viver confortavelmente. Destacam-se os indivíduos ligados às redes sociais e novas tecnologias (tendo em conta a comunicação massiva online e meios de pagamento automáticos) e que de alguma forma estejam ligados à causa (pais com filhos ou avós com filhos com perturbações do desenvolvimento).
	Empresas: Empresas que trabalhem a sua responsabilidade social e potenciais empresas cujo nível de facturação permita doar monetariamente para causas sociais. Destacam-se as empresas multinacionais cujo <i>core-business</i> se enquadre na missão da Associação Crianças da Vila, como empresas ligadas às áreas de ciências da saúde, nutrição infantil, farmacêuticas, ciências sociais e humanas, etc.

Figura 10 – Segmentos-alvo

A Associação Crianças da Vila pretende posicionar-se como uma IPSS que vem colmatar a ausência de apoio do estado português face ao acompanhamento terapêutico de crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento, dando-lhes acesso aos melhores serviços clínicos e terapêuticos, a custos reduzidos ou gratuitos.

5.6. Estratégia de Marketing

5.6.1. Missão, Visão e Valores

Missão

A Associação Crianças da Vila é uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) que tem como missão contribuir para um desenvolvimento saudável e mais autónomo de crianças com Perturbações do Desenvolvimento, garantindo o acesso das mesmas aos melhores serviços clínicos e terapêuticos, a custos reduzidos ou gratuitos.

Visão

Uma sociedade que reconheça e valorize as dificuldades e potencialidades de cada criança com perturbações do desenvolvimento, de forma a construir um mundo melhor e com mais oportunidades para todas as crianças.

“Para mudar o futuro, abraçamos o presente.”

Valores

- Responsabilidade Social – Sensibilizar a sociedade para a existência de um número significativo de crianças em Portugal com perturbações do desenvolvimento que não consegue ter acesso a serviços clínicos e terapêuticos especializados, bem como mostrar o impacto que a ausência deste acompanhamento pode ter no desenvolvimento destas crianças e da sociedade.
- Qualificar – Promover um conjunto de acções de formação que dê resposta aos profissionais da área da infância e juventude, através de conhecimentos sobre perturbações existentes e respectivas estratégias, para que estes executem um melhor trabalho junto destas crianças.
- Integrar – Dar a oportunidade a crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento com baixos recursos económicos/sociais, de desenvolverem as suas

competências e autonomia, com vista à sua futura integração na família, na escola e na sociedade.

- Sustentabilidade - É uma causa com benefício para o 3º sector na sua totalidade e para todos os *stakeholders*, pela multiplicação do efeito da sua acção social e oportunidade que se oferece a estas crianças de poderem mostrar o seu potencial em casa e na escola e quem sabe mais tarde, em contexto laboral.

5.6.2. Objectivos Estratégicos e Objectivos de Marketing

O plano será projectado para o período de 1 ano. Os objectivos quantitativos e qualitativos são especificados:

1. Aumentar a notoriedade da Associação, alertando os públicos-alvo para:
 - A existência de um número significativo de crianças em Portugal com diferentes tipos de Perturbações do Desenvolvimento.
 - O impacto que a ausência de acompanhamento terapêutico pode ter no desenvolvimento destas crianças.
 - O impacto que a ausência de acompanhamento terapêutico destas crianças tem na sociedade. (Impacto Económico – SROI)
2. Diminuir a taxa de rejeição a candidaturas, aumentando o número de utentes (de 39 para 50).
3. Implementar programa de CRM para gestão de voluntários e doadores particulares.
4. Angariar 20 voluntários, pais de crianças com PD acompanhadas no PIN – Progresso Infantil.
5. Desenvolver um plano de *social media* (aumentar em 40% o número de likes no facebook).
6. Angariar *fundraising* empresarial e particular, de 80.000€ (80% empresarial e 20% particular (crowdfunding)).

5.6.3. Objectivos de Fundraising

O *fundraising* traduz-se num conjunto de estratégias e procedimentos desenvolvidos para angariar recursos financeiros junto de diversos públicos-alvo, de forma a aumentar a sustentabilidade da organização.

Para tal, é importante definir objectivos SMART de angariação, antes de ser implementado qualquer plano de acção. Para o caso da Associação Crianças da Vila, definem-se como objectivos de *fundraising* os seguintes:

1. Angariar para o ano lectivo de 2015/16 o valor de 80.000€.

Este valor tem em conta:

Nº de crianças/jovens a apoiar	50
% Desconto bolsa social	80%

Preço tabela do custo real de um acompanhamento de uma criança durante um ano lectivo (10 meses):

1 Avaliação	200€
2 consultas médicas (pedopsiquiatria/neuropediatria)	200€
Acompanhamento semanal	1600€
Total	2000€

2. Tornar o projecto auto sustentável através da aproximação aos doadores (empresas e particulares):
 - Angariar apoio financeiro de três empresas trimestralmente (anexo 1);
 - Angariar apoio em géneros (materiais e/ou outros) de cinco empresas para patrocínio das acções de angariação de fundos (anexo 3);

- Angariar dez donativos mensais de doadores particulares, retendo cinco desses doadores, convidando-os a contribuir com um donativo mensal, durante o período de um ano lectivo.

3. Activar instrumentos de comunicação para gestão de relação com os doadores.

5.6.4. Tácticas de Marketing-mix aplicadas ao *fundraising*

5.6.4.1. Produto

Embora intangível, o produto da Associação Crianças da Vila é centrado no serviço “Bolsa Social”. A Bolsa Social tem como função compartilhar o acompanhamento clínico e terapêutico de cada criança ou jovem que pede auxílio à IPSS, que após avaliação detalhada é reencaminhada para o PIN – Progresso Infantil, com o intuito de obter os devidos serviços clínicos e terapêuticos.

5.6.4.2. Preço

Para suportar os custos da bolsa social, a Associação terá que angariar fundos, fundamentalmente em dois grandes grupos: doadores particulares, numa perspectiva de *crowdfunding* e através de empresas cujo volume de facturação lhes permita contribuir para causas sociais. Propõe-se que 80% do valor seja angariado junto de potenciais empresas (ver anexo 1) e 20% através de doadores particulares (*crowdfunding*).

5.6.4.3. Distribuição

Recorrem à Bolsa Social famílias desfavorecidas, residentes maioritariamente na zona da Grande Lisboa (Lisboa, Linha de Cascais, Sintra, Almada, etc). Assim, com o presente plano, pretende-se que a Associação consiga em primeiro lugar dar resposta aos pedidos que chegam destas famílias para obtenção de apoio, e que têm ficado “retidos” por falta de financiamento da mesma. No entanto, propõe-se que no futuro, atendendo ao projecto iCare (plataforma tecnológica desenvolvida pelo PIN), a BS consiga dar resposta a casos vindos de todo o país. O projecto iCare surge como uma solução para os utentes e suas famílias que têm que viajar longas distâncias para obter acompanhamento, sendo a intervenção realizada à distância,

através de sessões *online*. Esta variável surge como um factor inovador e facilitador, principalmente na vida de famílias com baixos recursos socioeconómicos.

A angariação de donativos é feita essencialmente através da internet (sistema easypay) aos doadores particulares, e às empresas através de carta, de onde acabam por surgir reuniões presenciais, para apresentação do projecto e respectivas necessidades.

5.6.4.4. Comunicação

Como materiais de comunicação fixos, foram desenvolvidos *flyers*, e outros materiais como “roll ups” e *t-shirts* para a composição do espaço “institucional” dos eventos, que até então têm sido praticamente inexistentes. Actualmente, toda a informação sobre a Associação está centrada nos *flyers* “Crianças da Vila” (divulgados apenas nas instalações do PIN/ Associação e em eventos esporádicos da mesma), no site e nas redes sociais. Tendo em conta a relação dos terapeutas do PIN com os professores de cada criança ou jovem, e das formações que estes realizam nas escolas e colégios, recomenda-se que em cada formação, seja passado o vídeo de apresentação da bolsa social, bem como se disponibilizem *flyers* aos participantes.

A estratégia de comunicação da Associação terá que ser intensificada e detalhada, tendo em conta a necessidade futura de angariação e retenção de “doadores”. Assim propõem-se as seguintes actividades:

- Desenvolvimento do Site da Associação Crianças da Vila (Google analytics e desenvolvimento histórias de sucesso, que possam funcionar como testemunhos);
- Desenvolvimento de um vídeo institucional sobre a causa;
- Criação de um cronograma para o facebook e Google + (*posts* relacionados com datas comemorativas nacionais, dias como o dia internacional da voz (relacionando-o com terapia da fala) ou o dia mundial da consciencialização para o autismo, *posts* que evidenciem dados epidemiológicos de cada perturbação e notícias relevantes sobre o ensino, economia social, saúde mental, etc);

- Campanha de *e-mail* marketing para a base de dados do PIN (com cerca de 3000 pais), que terá como objectivo sensibilizar estes *players* para a existência de um número significativo de crianças com os mesmos problemas que os seus filhos (que por questões financeiras não conseguem ter acesso aos serviços terapêuticos), fazendo uma “call to action” para o donativo, convidando-os também a fazerem “like” e a partilhar a página do facebook;
- Ampliar a participação no mercado através da presença em feiras e eventos. Complementado com o espaço “institucional” que divulga o projecto, nestes eventos deverão ser criados passatempos e outras actividades que permitam em primeira instância criar uma base de dados dos visitantes do *stand*² e angariar fundos;
- Criar um slide “tipo” a anunciar a bolsa social que será passado no fim de cada formação realizada pelos técnicos do PIN;
- Concorrer para listagem de IPSS que podem beneficiar de consignação de IRS;
- Realizar uma campanha de angariação de Fundos nos meios sociais, para a altura do Natal. Será necessário listar agências de publicidade³, fazer alguma prospecção sobre o que cada uma já trabalha em termos de responsabilidade social (“pro bono”) e fazer algum *networking*, por forma a escalar oportunidades;
- Analisar com o Portal Sapo Crescer, a possibilidade de se conceder à Associação espaços de *cross-promotion* que não sejam vendidos, para promover o projecto. Este modelo de negócio tem em conta a elaboração de conteúdos de qualidade na área do desenvolvimento infantil, que o PIN escreve para o portal mensalmente;
- Criação de uma pequena linha de *merchandising* baseada em autocolantes em formas de PIN, com conceito emocional (logótipo da Associação e uma palavra inspiradora como “acreditar”);
- Realizar a 2ª edição de um congresso internacional sobre PD, em parceria com a Fundação Champalimaud (parceira do PIN), realizado pela equipa clínica e terapeuta do PIN e outros parceiros internacionais. Parte do valor das inscrições revertem para a Associação.

² Lista de eventos, actividades e passatempos em anexo 4

³ Lista de agências em anexo 2

5.6.4.5. Pessoas

Quer sejam utentes, voluntários ou doadores, o foco da Associação Crianças da Vila são as pessoas. Para que a Associação possa ter uma melhor *performance* no mercado não-lucrativo, é fundamental que detenha uma equipa capaz de dar resposta às necessidades e prospecção que um projecto destes envolve. Num momento estratégico como o de “arranque” da bolsa social, recomenda-se que a Associação comece por aumentar a equipa interna, recrutando um colaborador, preferencialmente com formação na área do marketing, com conhecimentos de *design* ou marketing digital para potencializar a era das novas tecnologias relativamente ao *fundraising*. Este estágio poderia ser financiado pelo IEFP (medida estágio-emprego jovem).

Também os doadores e voluntários serão um público fundamental, sendo por isso necessário trabalhar a aproximação e possível retenção, desde o início. Desta forma, em primeiro lugar será estratégico rentabilizar a base de dados dos pais das 2000 crianças que anualmente são acompanhadas no PIN para angariação de recursos, visto que conhecem a causa melhor que ninguém.

5.6.4.6. Processos

A Bolsa Social tem como função dar apoio a utentes inseridos em famílias com poucos recursos, incapazes de suportar os custos destes serviços. A Associação desenvolveu um modelo de avaliação socioeconómica do agregado familiar, com base nos rendimentos e despesas do agregado e situação particular de cada família. Os candidatos deverão preencher um boletim e entregar alguns documentos necessários como o IRS, recibos de vencimento, despesas (água, luz), renda de casa, entre outros. Após feita a devida avaliação a cada família é atribuída a Bolsa Social pelo período de um ano lectivo, que poderá cobrir uma percentagem ou a totalidade das despesas com consultas médicas e terapias. Através da Bolsa Social os utentes poderão obter participações de 15, 30, 50, 70 ou até mesmo de 100 por cento do valor. É recomendado que, para efeitos de acompanhamento e avaliação do impacto da BS, se elabore um relatório semestral com os seguintes indicadores:

- número de utentes abrangidos pela Bolsa Social;
- número de sessões realizadas por serviço prestado;
- montante suportado pela Bolsa Social;
- Relação preço de tabela/montante pago pelos utentes/montante suportado pela Bolsa, por escalão.

Relativamente aos voluntários, e para que estes possam fazer parte da rede de embaixadores das “Crianças da Vila”, terão que preencher uma ficha de embaixador, onde referem os seus dados pessoais, a sua disponibilidade e a razão por quererem apoiar. Sugere-se para este plano, que os dados recolhidos sejam colocados numa plataforma de CRM como o “SalesForce”, para que a informação sobre os mesmos fique reunida e auxilie na gestão dos eventos.

Relativamente aos doadores, a aproximação às empresas é feita através de reuniões com os responsáveis pela área de marketing e/ou responsabilidade social, que consoante análise interna, se transforma numa reunião presencial, para apresentação formal do projecto e posteriormente em apoio/donativo para a causa.

Já os doadores particulares poderão fazer os donativos por transferência bancária e recentemente, através de um formulário do sistema Easypay (disponibilizado no site). Por forma a obter outro meio facilitador para o acto de donativo, recomenda-se que a Associação Crianças da Vila se candidate ao serviço “Ser Solidário” da SIBS - empresa que detém as caixas de multibanco (ATM). Ainda no que respeita a este público e para actualização e melhor gestão da base de dados do mesmo (quem dá, quando dá, como dá, etc), recomenda-se a aplicação da plataforma “SalesForce”.

5.6.4.7. Evidências Físicas

O protocolo “PIN – Crianças da Vila” foi estabelecido desde a origem do primeiro. Atendendo a esta parceria estratégica e tendo em conta a interligação entre as duas organizações, ficou definido que o PIN cederia as suas instalações à Associação. Este aspecto representa uma

mais-valia para a Associação, tendo em conta que a marca “Crianças da Vila” poderá ser potenciada num espaço a que todos os pais têm acesso, em que podem obter informações, ou até mesmo fazer um donativo.

5.7. Orçamentação

A orçamentação da Associação para o ano lectivo 2015/2016, tem em conta os custos fixos da mesma, bem como os custos das acções propostas neste projecto:

Custos Fixos	1650€
Vídeo de apresentação do projecto	200€
Linha de Merchandising	175€
TOTAL	2025€

5.8. Calendário de Implementação

O seguinte calendário de implementação inclui todas as actividades de preparação da comunicação da Bolsa Social da Associação Crianças da Vila.

Acção	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
Implementação da plataforma "Sales Force" para gestão de voluntários e doadores	X											
Implementação do google <i>analytics</i> no site e desenvolvimento das histórias	X											
Concepção do Vídeo Institucional	X	X										
Criação de Cronograma de social media (preparação dos conteúdos)	X											
Campanha email marketing para rede de pais PIN	X		X									
Preparação dos eventos	X	X	X	X	X	X		X	X	X		
Evento Green Fest	X											
Evento "Natal em Cascais"			X									
Festa "Crianças da Vila"										X		
Evento "Festa da Criança" em Cascais												
Criação da linha de Merchandising		X										
Angariação de doadores empresariais	X			X			X					
Angariação de patrocinadores		X			X			X				
Campanha online de crowdfunding	X			X			X					
Preparação e implementação da campanha de angariação de fundos para o Natal, nos meios sociais	X	X	X									
Candidatura ao Serviço "Ser Solidário"	X											
Congresso Internacional PD						X						
Apresentação de relatório sobre valor angariado											X	
Recepção e Análise de Candidaturas										X	X	X

6. Conclusão

As questões de investigação formuladas no presente plano permitiram constatar que a Associação Crianças da Vila deverá dirigir os seus pedidos de financiamento para empresas cujo *core-business* vá de encontro à área de actuação e *target* da causa, para que também esta possa significar uma mais-valia para a estratégia de marketing da empresa. Também a abordagem da causa perante o doador deve ser apelativa e diferenciadora, bem como o conteúdo da mensagem da causa, que deve ser chamativo e demonstrar um forte impacto no beneficiário e/ou sociedade. De referir que as narrativas de vida bem clarificadas são também um factor relevante de influência para o doador. Ao nível do *fundraising*, será fundamental a implementação de um bom *software* de gestão de doadores para que de uma forma mais inovadora de sistematização de informação direccionada para o terceiro sector, a gestão e o conhecimento dos voluntários e doadores seja facilitada, de forma a potenciar a relação entre estes e a causa.

Tendo em conta o carácter não-lucrativo da organização em estudo, o presente plano vem trazer uma nova perspectiva de abordagem aos diferentes públicos-alvo, para a angariação dos recursos necessários. Os conceitos teóricos abordados foram cruciais à execução do plano, visto que guiaram de uma forma íntegra, todos os passos propostos na estratégia.

Consoante análise prévia aos públicos-alvo, foi definido um perfil tanto para os doadores “particulares” como para as empresas, que permitiu delinear uma estratégia de marketing-mix aplicada ao *fundraising* mais focada e centrada nos objectivos propostos.

Visto a necessidade de financiamento a cada ano lectivo, recomenda-se que a Associação optimize os seus processos no que respeita aos públicos-alvo, planeie atempadamente as suas acções e desenvolva uma comunicação consistente, sustentada e inovadora ao longo do tempo para criar *awreness* quer junto da sociedade, quer junto dos potenciais *sponsors* empresariais.

Referências Bibliográficas

American Marketing Association (2012). Marketing Power. Disponível em: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M [Acesso em 10 de junho de 2014].

Andreasen, Alan R. (2012). Rethinking the relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of public Policy & Marketing*, Vol. 31 (1), 36-41.

Berber, P., Brockett, P., Cooper, W., Golden L. e Parker, B. (2011). Efficiency in fundraising and distributions to cause-related social profit enterprises. *Socio-Economic Planning Sciences*, vol.45, 1-9.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* 51 (1), 74-81.

Eurostat (2013). *Estatística da repartição do rendimento*. Disponível em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [Acesso em: 20 de Agosto de 2014].

Henley, Teri K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing na Integrated Marketing Communications Strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 9, 141-155.

Henley, Teri K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Messages in Nonprofit Communications. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 9, 179-184.

INE – Instituto Nacional de Estatística (2010). *Conta Satélite da Economia Social*. Disponível em www.ine.pt [Acesso em: 20 de Agosto de 2012].

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: Na approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, Vol.35, 3-12.

Kotler. P. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 43 (1), 37-44.

Madill, J. & O'Relly, N. (2010). Investigating social marketing sponsorships: Terminology, stakeholders, and objectives. *Journal of Business Research*, vol. 63, 133-139.

Malhotra, N.K. (2009). *Basic Marketing Research*. 3th Edition. Nova Jersey: Prentice-Hall.

- Mantesti, J. (1998). *Economic Development Review*. Spring, vol. 16 (1), 45-49.
- McDonald, M. e Wilson, H. (2011). *Marketing Plans. How To Prepare Them, How To Use Them*, 7th Edition. United Kingdom: Wiley.
- Merchant, A., Ford, J. B. & Sargeant, A. (2010). Charitable organizations' storytelling influence on donors' emotions and intentions. *Journal of Business Research*, vol.63, 754-762.
- Michel, G. & Rieunier, S. (2011). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of Business Research*, vol. 65, 701-707.
- Pope, J. A., Isely, E. S. e Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* vol. 21 (2), 184-201.
- Portal da Saúde (2008). *Relatório – Proposta de plano de acção para a Reestruturação e Desenvolvimento dos Serviços de Saúde Mental em Portugal 2007/2016*. Disponível em <http://www.portaldasaude.pt/> [Acesso em: 25 de Agosto de 2014].
- Pordata (2014). *Taxa de Desemprego: total e por sexo*. Disponível em <http://www.pordata.pt/> [Acesso em: 25 de Agosto de 2014].
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal, Uma abordagem preliminar, *Instituto Sociologia Universidade do Porto, IS Working Papers*, 2ª Série, nº2.
- Read, A. (2013). *Crowdfunding: An Empirical and Theoretical Model of Non-Profit Support*. University of Puget Sound.
- Sargeant, A., & Jay, E. (2010). *Fundraising management: analysis, planning and practice*. Routledge.
- Schiavo, M. R. & Fontes, M. B. (1997) – *Conceito e Evolução do Marketing Social*. Rio de Janeiro, II Curso de Capacitação em Marketing Social.
- Varadarajan, P.R. & Menon, A. (1988). Cause-related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, vol.52, 58-74.
- Wood, M.B. (2007). *The marketing Plan Hand book* (3th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1 - Potenciais doadores “Empresas”

Sector	Empresa	Objectivo
Ciências da Saúde	Hovione	Apadrinhar 8 crianças num ano lectivo (16.000€)
Brinquedos científicos	Science4you	Apadrinhar 2 crianças num ano lectivo (4.000€)
Biotecnologia e Farmacêuticos	Novartis	Apadrinhar 10 Crianças num ano lectivo (20.000€)
Farmacêutica	PFizer	Apadrinhar 8 crianças num ano lectivo (16.000€)
Nutrição Infantil	Nutri Ventures	Apadrinhar 2 crianças num ano lectivo (4000€)
Saúde	José de Mello Saúde	Apadrinhar 2 crianças num ano lectivo (4.000€)

Anexo 2 – Lista de Agências de Publicidade

Agência	Projectos sociais
Leo Burnett/ Publicis	Actualmente sem projecto de responsabilidade social
Nossa	Actualmente sem projecto de responsabilidade social
Partners	Let’s help, Associação Salvador
Alice For Good	Agência de Publicidade sem fins lucrativos
BBDO	“Recuperar a Esperança”

Anexo 3 – Potenciais patrocinadores

Patrocínio	Produto/ quantidade
Jardim Zoológico	Disponibilização de 20 bilhetes anuais para passatempos
Kidzânia	Disponibilização de 20 bilhetes anuais para passatempos
Oceanário	Disponibilização de 10 bilhetes anuais para passatempos
Sumol + compal	Disponibilização de produtos para venda/oferta nos eventos
Science4you	Disponibilização de jogos para actividades nos eventos/acções

Sapo Crescer	Disponibilização de espaços de <i>cross-promotion</i> para divulgação da bolsa social
---------------------	---

Anexo 4 – Lista de acções, actividades e passatempos

Evento/acção	Tipo de evento/acção	Actividades	Passatempos
Participação no evento “Green Fest” no Estoril.	Evento de sustentabilidade e inovação para toda a família; Divulgação e angariação de fundos.	Pinturas faciais + Moldagem de balões + máquina de personalizar crachás/pins + plasticina comestível + artesanato para venda	<p>- Fotografia à criança depois da “arte final” da pintura facial, que será trabalhada com o logótipo da Associação e enviada posteriormente para os pais (que disponibilizarão o email);</p> <p>- “Já foi criança hoje?” – passatempo que promove um convívio divertido entre criança e adulto;</p> <p>- “Desenha o teu melhor amigo” – Os desenhos vão a concurso no facebook e os desenhos com mais “likes” receberão prémio a definir. (aumento de <i>awareness</i> nas redes sociais)</p>
“Natal em Cascais”	Feira de Natal; Divulgação e angariação de fundos.	Auto-promoção + artesanato para venda + pinturas faciais + moldagem de balões + desenhos	
“Festa da Criança” em Cascais	Stand no recinto da Câmara Municipal; Evento de divulgação e angariação de fundos.	Pinturas faciais + “Já foi criança hoje?”	
Festa de Natal	Feira/ Animação para Crianças – conceito de “mini feira popular”; Evento de angariação de fundos – entrada paga.	Feira com artesanato e outros artigos para venda + mini karts + insufláveis + algodão doce e pipocas	
Festa de fecho de ano lectivo	Feira/ Animação para Crianças – conceito de “mini feira popular”; Evento de angariação de fundos – entrada paga.	Feira com artesanato e outros artigos para venda + mini karts + insufláveis + algodão doce e pipocas	

Anexo 5 – Tabela orientadora

RQ	Dimensão	Conceito	Autor (ano)	Informação secundária	Informação primária	Instrumento de recolha de dados	Questão a colocar no instrumento
RQ3	Análise Situacional/ Interna	Acordo e compromisso da organização; Recursos, Estratégia actual e Performance	Bryson (1988); Michel e Rieunier (2011); Pope et al. (2009); Mentesti, J. (1998)	-	Entrevista a direcção da Associação	Guião de entrevista	Quais as principais alterações que ocorreram na instituição com a parceria com o PIN?

RQ3	Análise Externa	Análise PEST	-	Internet – ajudas do estado ao 3º sector, softwares dedicados a instituições sem fins lucrativos. Pordata	-	-	-
RQ1	Análise Externa → Públicos-alvo	Critérios valorizados pelos patrocinadores	Berber et al (2011); Merchant, Ford e Sargeant (2009); Pope et al. (2009)	-	Entrevistas a empresas patrocinadoras	Guião de entrevista	Critérios de selecção: o marketing/a forma de abordagem é uma competência-chave; Comportamento de altruísmo; interesse comercial; melhorar o desempenho das empresas (aumento das vendas); apoiar causas nobres; o conteúdo da mensagem é fundamental; a imagem de marca deve ser forte e consistente; demonstração do impacto da causa; histórias reais de indivíduos/testemunhos; os instrumentos de comunicação tecnológicos são inovadores e a informação da associação é acessível e clara (site, facebook); ao investir/doar, sabemos que a instituição se vai tornar mais sustentável financeiramente e autónoma; melhorar a imagem corporativa; A empresa é

							reconhecida pelos seus clientes actuais e potenciais; A empresa ganha credibilidade;
RQ2	Análise Externa → Públicos-alvo	Critérios valorizados por doadores particulares e voluntários	Merchant et al. (2009); Berber et al (2011); Pope, Isely e Asamoatutu (2009); Read, 2013)	-	Inquérito a doadores particulares	- Questionário online via facebook;	Critérios de selecção: o marketing/a forma de abordagem é uma competência-chave; investimento no bem-estar de outros; o conteúdo da mensagem; demonstração do impacto da causa; feedback dos resultados obtidos (sei o impacto que o meu contributo teve no utente); histórias reais de indivíduos/testemunhos; o processo de doar é simples, automático e imediato; os instrumentos de comunicação tecnológicos são inovadores e a informação da associação é acessível e clara (site, facebook); Dou o que posso/quero dar; A causa toca ao coração; De uma forma ou de outra sou reconhecido pela causa/instituição

							o; Simpatia e empatia com a causa; o momento e o contexto em que me é pedido o donativo;
RQ3	Análise Externa	Análise Concorrência e parceiros	Bryson (1988)	Site do Cadin e Diferenças – centros de perturbações do desenvolvimento infantil	-	Tabela excel	Principais parceiros e patrocinadores; que tipo de ajuda; factores diferenciadores
RQ3	Análise Interna	Análise SWOT	McDonald (2007); Westwood (2006);	Análise concorrência, análise PEST, análise externa e interna, FCS	-	-	-
RQ3 e RQ4	Análise Interna	Segmentação, Target e Posicionamento	McDonald (2007); Sargeant, A. & Jay, E. (2004)	Site Associação Crianças da Vila	-	-	-
RQ3	Objectivos, Estratégias e Planos de acção	Missão, Visão e Valores	Westwood, (2006)	Site Associação Crianças da Vila	-	-	-
RQ3	Objectivos, Estratégias e Planos de acção	Objectivos estratégicos e objectivos de Marketing	Westwood, (2006)	-	Definidos consoante conclusões do inquérito e entrevistas	SPSS e Maxqda – síntese de questionário e entrevistas	-
RQ3	Objectivos, Estratégias e Planos de acção	Táticas de Marketing-Mix	Westwood (2006): McDonald (2007)	-	De acordo com os objectivos definidos; Documentação interna CV e PIN (escalões de bolsa por ex.); Inquérito e entrevistas	SPSS e Maxqda – síntese de questionário e entrevistas	-
RQ4	Objectivos, Estratégias e Planos de acção	Objectivos de Fundraising: Empresas e doadores particulares	Sargeant, A. & Jay, E. (2004)	-	Definidos com a administração, tendo em conta a análise interna e externa realizada	-	-
RQ4	Objectivos, Estratégias e Planos de acção	Táticas aplicadas ao Fundraising	Sargeant, A. & Jay, E. (2004)	-	De acordo com os objectivos de fundraising definidos; Advém da caracterização do perfil dos	SPSS e Maxqda – síntese de questionário e entrevistas	-

					doadores, identificado através do questionário e entrevistas		
RQ3 e RQ4	Objectivos, Estratégias e Planos de acção	Orçamentação	McDonald, (2007)	-	Táticas propostas	-	-
RQ3 e RQ4	Objectivos, Estratégias e Planos de acção	Calendário de Implementação	McDonald, (2007)	-	-	-	-

Anexo 6 – Guião de entrevista para a empresa de consultoria em *fundraising*

1. Qual o papel da *call to action* no 3º sector?
2. Pode definir *fundraising*?
3. Quem doa? Que tipo de empresas? Que tipo de pessoas?
4. Como caracteriza o fundraising nos dias de hoje (em termos gerais)? Há um crescimento ou decréscimo? Isto, na sua opinião, deve-se a que factores?
5. Considera que as empresas contribuem mais ou menos para causas sociais (passado – presente – futuro)?
6. Os departamentos de responsabilidade social das grandes empresas têm nos dias de hoje muitos pedidos de ajuda. Na sua opinião, que causas acha que consideram como prioritárias? Quem decide a que entidades se devem atribuir os patrocínios?
7. A seu ver, quais os critérios que utilizam para as seleccionar?
8. Considera que as pessoas doam mais ou menos nos dias de hoje? Isto, deve-se a que factores?
9. Acha que no geral os cidadãos portugueses são sensíveis a contribuir para causas sociais?
10. O que acha que o público no geral/sociedade considera mais importante/motivante numa acção de angariação de fundos?
11. Na sua opinião, o que os motiva mais a doar?
12. Na sua opinião, quais os primeiros passos a dar em termos de fundraising numa instituição recente e por isso, ainda de pequena dimensão?
13. Em que consiste uma estratégia de angariação de fundos? Há um programa e passos específicos a desenvolver? Quais?
14. Considera que há trabalho a fazer antes de se operacionalizar uma estratégia de angariação de fundos? Especifique.

Anexo 7 – Guião de entrevista para empresas financiadoras de causas sociais

1. Como define do ponto de vista empresarial o termo *fundraising*/responsabilidade social?
2. Como avalia a sensibilidade das empresas relativamente ao patrocínio de causas sociais?
3. Que causa(s)/instituição(s) sem fins lucrativos apoiam financeiramente neste momento?
4. Há quanto tempo essas causas são apoiadas pela vossa empresa?
5. O que as define/diferencia das outras causas - entenda-se “pedidos de ajuda/financiamento” - que chegam à vossa empresa?
6. Como as seleccionam?
7. Qual o principal (s) objectivo(s) da vossa empresa ao apostar na responsabilidade social?
8. Interessa-vos o “final feliz” de cada causa?
9. Acompanham de perto o trabalho de cada causa/Instituição?
10. Quais as métricas usadas para cada uma?

Anexo 8 – Inquérito *online* a doadores particulares

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de um trabalho final de mestrado, em Marketing, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Pretende-se através do mesmo, conhecer o perfil e motivações de doadores particulares, numa lógica de fundraising, relativamente a causas sociais/Instituições sem fins lucrativos. De referir que este estudo é puramente académico e que todas as respostas são por isso, confidenciais. Por favor responda com sinceridade.

Obrigada pela sua colaboração!

1. Costuma apoiar regularmente causas/Instituições sem fins lucrativos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Há quanto tempo apoia causas/Instituições sem fins lucrativos?

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Há mais de 5 anos

3. Qual a razão por que apoia causas/Instituições sem fins lucrativos? Indique no máximo 3.

- ☐ Já experienciei uma situação relacionada com a causa
- ☐ Gosto de investir no bem-estar de outros
- ☐ Acompanho a causa e conheço bem as suas histórias
- ☐ O processo de doar é simples e imediato (meios de pagamento automático)
- ☐ Sou reconhecido pela causa
- ☐ Sinto empatia pela causa
- ☐ Conheço o impacto que o meu contributo tem no beneficiário e/ou sociedade
- ☐ Por motivos pessoais, sinto-me melhor consigo

4. O seu apoio é:

- ☐ Monetário
- ☐ Voluntariado
- ☐ Roupas ou outros objectos

5. Com que regularidade doa para causas/Instituições sem fins lucrativos?

- ☐ Uma vez por mês
- ☐ De três em três meses
- ☐ Uma a duas vezes por ano

6. (s) causa(s)/Instituição(s) sem fins lucrativos que apoia está/estão relacionada(s) com:

- ☐ Crianças
- ☐ Idosos
- ☐ Animais
- ☐ Violência doméstica
- ☐ Deficiências motoras
- ☐ Doenças cancerígenas
- ☐ Direitos humanos
- ☐ Outra

7. Ordene as causas que mais o motivariam a doar

- _____ Crianças
- _____ Idosos
- _____ Animais
- _____ Violência doméstica
- _____ Deficiências motoras
- _____ Doenças cancerígenas
- _____ Direitos humanos

8. O que o levaria a doar para uma causa?

	Nada provável	Provável	Muito Provável
O modo de abordagem da causa/instituição é apelativo e diferenciador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conteúdo da mensagem é chamativo e tem um forte impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A causa/instituição cria uma relação pessoal comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É-me dado a conhecer o impacto social que tem o meu donativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço bem as histórias que a causa/instituição defende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de doar é simples e imediato (meios de pagamento automáticos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A imagem da causa/instituição é forte e consistente e os instrumentos de comunicação (site, facebook, etc) são apelativos, inovadores, acessíveis e claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O momento/contexto em que me é pedido o donativo é oportuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Qual a probabilidade de poder vir a doar monetariamente para uma causa ligada ao apoio de jovens e crianças com perturbações do desenvolvimento? (exemplo: autismo, dislexia, hiperatividade e défice de atenção, dificuldades de comunicação e linguagem, síndromes, entre outras)

- ☐ Nada provável
- ☐ Pouco provável
- ☐ Provável
- ☐ Muito Provável

10. Sexo:

- ☐ Male (1)
- ☐ Female (2)

11. Idade:

12. Qual das seguintes descrições se aproxima mais do que sente relativamente ao rendimento actual do seu agregado familiar?

- ☐ O rendimento actual permite viver confortavelmente
- ☐ O rendimento actual dá para viver
- ☐ É difícil viver com o rendimento actual
- ☐ É muito difícil viver com o rendimento actual

Anexo 9 – Costuma apoiar regularmente causas/Instituições sem fins lucrativos?

		Costuma apoiar regularmente causas/Instituições sem fins lucrativos?			
		Sim		Não	
		N	%	N	%
Sexo	Homem	12	46,2	14	53,8
	Mulher	76	62,8	45	37,2
	Total	88	59,9	59	40,1
Idade	Até 25 anos	43	54,4	36	45,6
	26 a 40 anos	19	54,3	16	45,7
	>40 anos	26	78,8	7	21,2
	Total	88	59,9	59	40,1
Rendimento subjectivo do agregado	O rendimento actual permite viver confortavelmente	45	64,3	25	35,7
	O rendimento actual dá para viver	35	59,3	24	40,7
	É difícil viver com o rendimento actual	7	46,7	8	53,3
	É muito difícil viver com o rendimento actual	1	33,3	2	66,7
	Total	88	59,9	59	40,1

Anexo 10 – Qual a probabilidade de poder vir a doar monetariamente para uma causa ligada ao apoio de crianças e jovens com perturbações do desenvolvimento? (Sexo, idade e rendimento subjectivo do agregado)

		N	%
Sexo	Homem	16	13.6
	Mulher	102	86.4
	Total	118	100.0
Idade	Até 25 anos	61	51.7
	26 a 40 anos	27	22.9
	>40 anos	30	25.4
	Total	118	100.0
Rendimento subjectivo do agregado	O rendimento actual permite viver confortavelmente	53	44.9
	O rendimento actual dá para viver	50	42.4
	É difícil viver com o rendimento actual	12	10.2
	É muito difícil viver com o rendimento actual	3	2.5
	Total	118	100.0